

ПУБЛІКАЦІЇ АЄУ 2015



# ATHENA

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ

# Управління персоналом



**АЄУ**

Асоціація Європейських Університетів



Темпус

Цей проект фінансується  
за допомоги Європейського Союзу

*Переклад цієї публікації з англійської мови співфінансовано  
Європейським Союзом за програмою TEMPUS*

*Підтримка Європейською Комісією видання цієї публікації не  
включає її змісту, який відображає виключно погляди  
авторів, та Комісія не може бути відповідальною за будь-яке  
використання інформації, що ця публікація містить.*

<b>Вступ</b> .....	<b>4</b>
<b>Тенденції і проблеми в галузі управління персоналом в університетах</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Управління персоналом</b> .....	<b>7</b>
1.1. Функції управління персоналом.....	7
1.2. Учасники управління персоналом.....	8
1.3. Відділи кадрів.....	8
<b>2. Кроки на шляху розробки та впровадження стратегії управління персоналом</b> .....	<b>12</b>
2.1. Аналіз поточної ситуації.....	12
2.2. Розробка стратегії з урахуванням аналізу.....	12
2.3. Створення відповідних структур.....	13
2.4. Розробка відповідних процедур.....	13
<b>Інші джерела</b> .....	<b>15</b>

Авторське право 2015 © Асоціація Європейських Університетів

Усі права захищені. Інформація може вільно використовуватися і копіюватися у некомерційних цілях за умови зазначення джерела (© Асоціація Європейських Університетів).

**Асоціація Європейських Університетів (НКО)**

Авеню де л'Ізер 24 - 1040 Брюссель, Бельгія - Тел.: +32-2 230 55 44 - Факс: +32-2 230 57 51

Безкоштовна електронна версія звіту доступна на сайті [www.eua.be](http://www.eua.be)

ISBN 9789078997450

## ВСТУП

Проект ATHENA, що підтримується програмою Євросоюзу TEMPUS, має на меті сприяти реорганізації управління університетами задля досягнення ними фінансової стабільності та зростання їх автономії у Вірменії, Молдові та в Україні.

Зростання автономії та фінансової стійкості вимагають наявності на всіх рівнях університету висококваліфікованого персоналу. Тому проект ATHENA підтримує університети країн-партнерів у розробці та реалізації сучасних HR-стратегій, а також підвищенні професіоналізму людських ресурсів за допомогою впровадження системи контрольних показників та заходів з нарощування потенціалу. Гарна організація, гарне керівництво і хороше управління персоналом йдуть рука об руку і мають розглядатися одночасно (див. моделі управлінського інструментарію ATHENA).

Аналіз нормативної бази, яка регулює діяльність університетів трьох країн-партнерів ATHENA, здійснений АЄУ, визначає управління людськими ресурсами в якості неперіоритетної області для втручання. Хоча це питання і може розглядатися менш терміново, порівняно з іншими проблемами, воно є важливим аспектом автономії, зокрема з огляду на питання університетського управління та менеджменту.

Важливо також відзначити, що всі три країни мають порівняно високий рівень формальної кадрової автономії. Але низькі рівні фінансової та організаційної автономії не дають скористатися перевагами, пов'язаними з високим рівнем автономії у вирішенні кадрових питань.

Цей інструментарій описує основні елементи сучасного управління людськими ресурсами в університетах, що є дуже важливим для організаційного успіху установи. Насправді, конкурентоспроможність університетів, як і інших організацій з великою чисельністю працівників, залежить від вмотивованого і зацікавленого персоналу.

Цей інструментарій буде підтримувати партнерів у:

- розробці стратегічної кадрової політики;
- створенні прозорого процесу набору персоналу;
- розробці чітких кар'єрних шляхів для всіх співробітників університету;
- плануванні наступності;
- розвитку і просуванні молодих талантів;
- комплектуванні вправної середньої ланки управління.

Інструментарій забезпечує:

- практичне керівництво в зручному для користувача форматі;
- успішні приклади;
- посилання на подальші матеріали.



### Тенденції та проблеми управління персоналом в університетах

Європейські університети стикаються з багатьма проблемами. Економічний спад, вплив якого зазнали багато країн, глобальна конкуренція та зменшення бюджетів – це лише деякі з них. В такій ситуації, а також у зв'язку з розширенням інституційної автономії, європейські університети (і, зокрема, на півночі Європи) почали уважно придивлятися до стратегічного управління персоналом. Вони створили і реалізували сучасні HR стратегії з метою не лише залучення й втримання тих людей, які здатні виконувати завдання університетів щодо викладання та наукових досліджень, але й підтримання їх мотивації щодо виконання цих завдань на найкращому рівні.

#### Два приклади HR стратегій університетів:

- **Університет Шеффілда (Велика Британія):**  
[http://hr.dept.shef.ac.uk/talent\\_first/Documents/Talent\\_First\\_Final.pdf](http://hr.dept.shef.ac.uk/talent_first/Documents/Talent_First_Final.pdf)
- **Університет Маастріхту (Нідерланди):**  
<http://www.maastrichtuniversity.nl/web/file?uuid=11ec5a51-291b-46b5-9215-b3a1f3bb6985&owner=f49d6eb1-1aab-4a93-a28d-d4a1409c073c>

В університетському секторі багатьох країн спостерігається процес трансформації як в розвитку управління так і в тих ролях, які виконують різні співробітники. Були переглянуті академічні та адміністративні функції, і відповідно було розроблено перелік навичок у обох областях, які співробітники повинні опанувати для виконання своїх нових обов'язків.

Спеціалісти широкого профілю стають вузькопрофільними і навпаки. У відповідності до нових перспектив і завдань були впроваджені нові ролі та навички, які, в свою чергу, були реалізовані за допомогою залучення нових співробітників і підвищення кваліфікації працюючих.

Одним з прикладів є розвиток фінансової служби, що пов'язано зі збільшенням фінансової автономії вишів. Багато університетів в Європі або найняли нових співробітників поза межами університетського середовища або попрацювали над підвищенням кваліфікації власних співробітників, щоб забезпечити їх новими навичками, необхідними в галузі фінансового менеджменту.

У більш розвинених європейських системах відділи персоналу відіграють стратегічну роль, а керівники таких відділів часто включені в команди топ менеджменту.

Хоча люди є найважливішим активом вишів, конкретні цілі і структури учбових закладів створюють деякі проблеми в реалізації управління персоналом. Незалежність викладання та науково-дослідної діяльності ускладнює визначення загальних академічних цілей і стратегії управління персоналом в межах установи.

Академічні методи самоуправління, які були створені в рамках системи підвищеного контролю з боку держави, часто не пристосовані для використання більш автономною установою.

Прив'язка до академічних дисциплін також ускладнює керівництву задачу розробки загальної культури.

### Ключові елементи:

- Проблеми в університетському середовищі та зростаюча автономія вимагають стратегічного управління персоналом.
- Нові обов'язки вимагають нових навичок.
- Професійний розвиток всього персоналу (як академічного, так і адміністративного).
- Керівництво відіграє ключову роль у розробці стратегічного управління персоналом.

# 1. Управління персоналом

## 1.1. Функції управління персоналом

Управління людськими ресурсами (або управління людьми) включає в себе безліч завдань і заходів по відношенню до співробітників всередині організації.

- Планування та найом (яка включає в себе розвиток процесів з пошуку та підбору)
- Утримання (всі заходи для підтримки високих рівнів продуктивності, мотивації і задоволеності)
- Огляд і оцінка (визначення та застосування стандартів)
- Розвиток людських ресурсів (діяльність із забезпечення реалізації потенціалу і розвитку навичок)

### Управління персоналом



*Які функції вже розроблено у вашому закладі? Який персонал виконує ці обов'язки?*

---

---

---

# 1. Управління персоналом

## 1.2. Учасники управління персоналом

В управлінні персоналом залучаються різноманітні учасники, а не тільки ті, яких було організовано виключно через відділи кадрів. Є різні посади в академічному управлінні (команда університетського керівництва, декани, керівники структурних підрозділів, таких як інститути і відділення тощо), в адміністративному управлінні (керівники адміністрації, керівники адміністративних підрозділів), а також в управлінні дослідженнями (команди керівників досліджень), які також мають виконувати деякі функції управління персоналом, навіть якщо їхня діяльність підтримується відділом кадрів.

У разі оптимальної організації роботи, всі суб'єкти отримують належну підтримку, що дозволяє їм здійснити власні обов'язки у сфері управління персоналом. Втім розроблена стратегія має бути приведена у відповідність із загальною стратегією інституції. Розроблена відділом кадрів, вона вимагає участі з боку керівництва університету і підтримки його керівними органами.



*Хто бере активну участь в управлінні персоналом у вашій організації? Чи усвідомлюють різні люди, яку важливу роль вони відіграють? Чи проходять вони спеціальне навчання?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 1.3. Відділи кадрів

### **Структури:**

Відділи з персоналу можуть бути організовані багатьма різними способами. Немає єдиного найкращого варіанту. Спосіб, яким вони організовані, залежить від культурної та історичної ситуації, а також загальної структури управління університету (централізованої або децентралізованої), його розмірів, профілю та нормативно-правової бази.



## 1. Управління персоналом

Нижче наведені різні варіанти організації відділу з персоналу, які існують в європейських університетах:

- Здебільшого централізований, але прив'язаний до факультету / відділення.
- Централізований і організований у функціональні групи (підбір, навчання тощо).
- Невелике стратегічне / консультативне/ координаційне ядро , в той час як більшість функцій делегована факультетам / відділенням.
- Поєднання наведених вище варіантів.
- Один з наведених вище варіантів, і структура поза межами університету.
- Один з вищезазначеного із залученням зовнішніх консультантів.



*Як організовано ваш відділ кадрів? Яка організаційна структура найкраще підтримувала б вашу інституційну організацію та середовище? Може один з перерахованих вище варіантів підійти для вашої організації?*

---

---

---

---

---

---

---

### **Розмір:**

Розміри HR відділів (кадрів) суттєво розрізняються по всій Європі і залежать від діапазону діяльності (стратегічного, операційного, типу діяльності), розміру й профілю установи. Сильний дослідницький університет з міжнародною орієнтацією не буде мати таку саму спрямованість на окремі види діяльності, як інститут, який функціонує переважно на регіональному чи національному рівні. І ці моменти важливо враховувати у будь-якому бенчмаркінгу.



*Скільки співробітників залучені до вирішення кадрових питань у вашому закладі? Який розмір відділу з персоналу ви вважаєте правильним? Скільки людей потрібно і на які посади?*

---

---

---

---

---

---

---

# 1. Управління персоналом

## **Види діяльності:**

Існує широкий спектр видів діяльності, які можуть здійснюватися відділом кадрів. Вони охоплюють повний цикл супроводу співробітників від моменту найму і до припинення договорів. Ця робота може бути організована в рамках одного відділу або шляхом угруповання різних видів діяльності у окремі відділи. Усі заходи повинні містити стратегічний та оперативний елемент.

Нижче наведено короткий огляд різних видів діяльності, які відносять до управління персоналом:

Найм / Підбір	Планування персоналу	Робота з профспілками
Втримання	Планування наступності	Бюрократичне управління
Оцінка роботи	Реагування на погану роботу	Юридичні поради
Управління ефективністю	Забезпечення керівників рекомендаціями	Припинення договорів/ звільнення



*Які види діяльності здійснюються вашим відділом кадрів?  
Чи є такі види діяльності, які вам все ще потрібно розвивати?*

---

---

---

---

---

---

---

## **Інструменти:**

Існує широкий спектр інструментів, які застосовуються для управління персоналом. Ці інструменти використовуються на різних етапах циклу управління персоналом.

Кадрове планування і планування наступності спрямовані на забезпечення університету ресурсами у відповідності зі стратегією. Ці інструменти повинні доповнюватися:

- належним аналізом поточного стану справ;
- довгостроковим плануванням;
- оцінкою оточуючого середовища;
- моніторингом розвитку правових засад діяльності університетів.

Важливими інструментами для залучення співробітників є наявність соціальних пакетів і гнучка робоча політика.

## 1. Управління персоналом

Оцінка персоналу та управління ефективністю його роботи, а також навчання і розвиток лідерства, вважають інструментами управління співробітниками, що вже працюють в установі; тим не менш, вони також можуть відігравати важливу роль і процесі залучення нових співробітників. Зокрема, вигоду з подальшого розвитку управлінських та лідерських навичок особистості можуть отримати молоді таланти.

Нижче наведено короткий огляд різних інструментів, що використовуються для управління персоналом:

Оцінка персоналу	Планування наступності	Управління ефективністю
Розвиток лідерства	Навчання	Кадрове планування
Гнучка робоча політика	Мотивація і стимулювання	Соціальні пакети



*Які інструменти використовуються у вашій організації? Які інструменти необхідно далі розвивати або впроваджувати для досягнення ваших стратегічних цілей? Чи всі відповідні працівники в університеті знають про існуючі інструменти?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2. Кроки на шляху розробки і впровадження стратегії управління персоналом



### 2.1. Аналіз поточної ситуації

Аналіз поточної ситуації вимагає збору адекватної і достатньої інформації за наступними позиціями:

#### Внутрішня інформація:

- Різні категорії персоналу (академічний, адміністративний тощо).
- Різні рівні персоналу (посадова ієрархія).
- Співвідношення персоналу з повною та неповною зайнятістю.
- Віковий та статевий розподіл.
- Види трудових договорів (довгострокові / строкові).
- Структура заробітних плат.
- Посадові інструкції.
- Організаційні / управлінські структури.

#### Зовнішня інформація:

- Нормативна база.
- Ситуація з фінансуванням.
- Значення і престиж роботи в університетському секторі.

### 2.2. Розробка стратегії з урахуванням аналізу

Стратегія управління персоналом повинна бути напрацьована на основі аналізу поточної ситуації. Які саме людські ресурси є необхідними для реалізації стратегії та цілей інституції?

Стратегія управління персоналом є важливим інструментом для трансляції цілей, бачення, а також процесів, що відбуваються в установі, університетському співтоваристві і потенційним співробітникам. Вона є ключовим інструментом для залучення і втримання співробітників.

Вона має визначати цілі, завдання та мету загального стратегічного плану університету. Обрані цілі, завдання та мета повинні бути вимірними, а їх досягнення має підлягати оцінюванню.

## 2. Кроки на шляху розробки і впровадження стратегії управління персоналом

Кадрова стратегія повинна охоплювати повний цикл кар'єри співробітників, визначати, яким чином будуть досягнуті різні цілі, і які інструменти будуть використані. Вона має бути розрахована як на академічний, так і на адміністративний персонал.

Стратегія також повинна включати в себе аналіз витрат, пов'язаних з її реалізацією і описувати шляхи покриття таких витрат.

### 2.3. Створення відповідних структур

Для реалізації стратегії може знадобитися переглянути організаційну структуру управління або розподіл повноважень між керівними органами або між спеціальними структурними підрозділами, які створюються такими керівними органами (зокрема, стосовно набору викладачів).

Звичайно, керівні структури мають бути переглянуті у відповідності до того, як організована реалізація основних функцій управління персоналом (див. структури відділів кадрів):

- Здебільшого централізована, але прив'язана до факультету / відділення.
- Централізована і організована в функціональні групи (підбір, навчання тощо).
- Невелике стратегічне / консультативне/ координаційне ядро, тоді як більшість функцій є делегованою факультетам / відділенням.
- Поєднання наведених вище варіантів.
- Один з наведених вище варіантів, і структура поза межами університету.
- Один з вищезазначених із залученням зовнішніх консультантів.

Реалізація кадрової стратегії також вимагає оцінки рівня стратегічного досвіду і компетенції різних адміністративних підрозділів для того, щоб вони могли професійно підтримати підготовку та впровадження такої стратегії.

Аналіз, проведений в рамках проекту ATHENA, показує недостатність стратегічних знань і відсутність середньої ланки управління в багатьох університетах країн-партнерів. Тому важливо приділити увагу розвитку відповідних компетенцій і обов'язків також і в цих областях (наприклад стратегічне фінансове планування, стратегічний інституційний розвиток, контроль якості, управління та підтримка досліджень, комунікації, маркетинг, управління майном, ІКТ (інформаційно-комунікаційні технології) тощо)

### 2.4. Розробка відповідних процесів

Кадрове планування є важливим інструментом, який забезпечує наявність в університеті такої структури штату, яка дозволяє реалізувати місію і цілі установи. До нього повинні залучатися всі академічні керівники (включаючи деканів факультетів, завідувачів кафедрами спільно з керівниками науково-дослідних інститутів та керівниками коледжів і шкіл тощо). Воно повинно бути приведено у відповідність до науково-дослідних та навчальних програм.

## 2. Кроки на шляху розробки і впровадження стратегії управління персоналом

Одним з ключових елементів модернізації процесів управління персоналом є розвиток усіх видів діяльності, пов'язаних з набором персоналу. Прозорі і професійні процедури призначення мають важливе значення для розвитку людської ресурсної бази університету. Процеси повинні бути приведені у відповідність до організаційної стратегії (наприклад, чи приведені процедури відбору у відповідність до стратегічних пріоритетів університету?). Вони мають знайти відображення в критеріях відбору та профілях співробітників. Хто і на якому рівні бере участь у наймі? Як правило, застосовують різні процедури в залежності від рівня академічного або адміністративного персоналу. Але основні принципи прозорості, чіткості, ефективності слід застосовувати для всіх рівнів.

- Професійні та прозорі процедури призначення.
- Чіткі посадові інструкції.
- Адекватні моделі кар'єри.
- Моделі просування персоналу.
- Оцінювання та огляд виконання роботи.
- Чітка і прозора система оплати праці.
- Прозора система стимулювання.
- Припинення договору.
- Розвиток персоналу (введення в посаду для нових співробітників, навчання і розвиток навичок; схеми наставництва і коучингу).



### Примітки

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Інші джерела

Звіти та матеріали:

- **ATHENA Training Seminar on Human Resources management** (*ATHENA Учбовий семінар з питань Управління персоналом*)  
<http://www.athena-tempus.eu/project/material>
- **Estermann, Thomas, Nokkala, Terhi and Steinel, Monika, University Autonomy in Europe II: The Scorecard, 2011** (*Brussels, European University Association*).  
(*Університетська Автономія в Європі II: Система показників, 2011* (Брюссель, Асоціація Європейських Університетів)).  
[http://www.eua.be/Libraries/publications/University\\_Autonomy\\_in\\_Europe\\_II\\_-\\_The\\_Scorecard.pdf?sfvrsn=2](http://www.eua.be/Libraries/publications/University_Autonomy_in_Europe_II_-_The_Scorecard.pdf?sfvrsn=2)

### Команда проекту АЄУ

Підрозділ з управління, фінансування і розвитку публічної політики

Томас Естерманн	Директор
Інора Беннетот Прюво	Менеджер програми
Анна-Лена Клай-Кулик	Координатор проекту
Пітер Мейсон	Координатор проекту
Ізабель Сільва	Помічник з адміністративних питань
Контактні дані	<a href="mailto:autonomy@eua.be">autonomy@eua.be</a>











Асоціація Європейських Університетів – це організація, яка представляє університети і національні асоціації ректорів у 47 європейських країнах. АЕУ відіграє значиму роль у Болонському процесі й у впливі на політику ЄС у сфері вищої освіти, досліджень та інновацій. Завдяки її взаємодії з низкою інших європейських і міжнародних організацій АЕУ виступає гарантом того, що до уваги береться незалежний голос кожного європейського університету, якщо прийняте рішення впливатиме на його діяльність.

Асоціація володіє унікальним експертним потенціалом у галузі вищої освіти і досліджень. Крім того, вона виконує роль платформи для обміну ідеями і практичним досвідом між університетами. Результати роботи АЕУ повідомляються її членам і зацікавленим сторонам на конференціях, семінарах, у вигляді новин на вебсайті та публікацій.

